



Kırsal Bir Bölgede Hizmetkâr Liderliğin Okul Toplumu Üzerindeki Yansımalarının İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma¹

An Analysis of the Reflections of Servant Leadership on the School Community in a Rural Area: A Qualitative Research

Salih Ekinci, Milli Eğitim Bakanlığı, salihekinici26@hotmail.com ORCID: 0000-0002-9365-0197
Gökhan Kılıçoğlu, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, gkilocglu@outlook.com ORCID: 0000-0002-6322-228X

Öz. Bu araştırmanın amacı, kırsal bir bölgede görev yapan eğitimcilerin ve köy sakinlerinin okul müdürünün hizmetkâr liderlik rollerine ve bu rollerin okul toplumuna yansımalarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Araştırmada nitel araştırma türlerinden, vaka çalışması kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki bir ilin yaklaşık 700 nüfuslu köyündeki bir okulda görev yapan 8 öğretmen, 1 müdür yardımcısı ve bu köyde yaşayan 7 köy sakini olmak üzere toplam 16 kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre okul müdürünün hizmetkâr liderlik rolleri ihtiyaçları karşılayan, hizmet eden, çıkar gözetmeyen, adil, işbirlikçi, vizyon ve misyon sahibi bir lider olduğu vurgulanmıştır. Hizmetkâr bir lider rolündeki okul müdürünün okul çevresini ve sosyal imkânları geliştirdiği, onların okul çalışmalarına katılımını, eğitim düzeylerini, devlete olan bağlılıklarını arttırdığı ve takdirlerini kazandığı görülmektedir. Öğretmenler açısından ise onların motivasyonunu ve üretkenliğini, sorumluluk almalarını sağlayabilmekte ve okulda güven ortamı oluşturmaktadır. Ayrıca öğrencilerin okula bağlılıklarını ve sevgilerini arttırmakla birlikte onlara kendilerini değerli hissettirmektedir. Hizmetkâr liderlik rollerini benimsemiş okul müdürlerinden beklentiler ise okul-aile işbirliğini arttırması ve köyde okuma-yazma bilmeyenlere yönelik çalışmalar yürütmesi olarak belirtilmektedir. Karşılaşılan problemler ise bürokratik engeller, bütçe sıkıntısı, bölgenin iklim ve doğa yapısı, alt yapı yetersizlikleri ve bazı köylülerin okul uygulamalarında değişimlere gösterdiği direnç olarak sıralanabilir.

Anahtar Sözcükler: Hizmetkâr Liderlik, Kırsalda Eğitim, Okul Toplum İlişkileri, Okul Yöneticisi, Hizmetkâr Liderliğin Çıktıları

Abstract. The aim of this study is to determine the views of village residents, and educators working in a rural area on the servant leadership roles of the school principal and their reflections of these roles on the school community. Case study was used as a qualitative research method. Participants of the study consists of 8 teachers and a vice principal working at Yeniköy Village in Göle country of Ardahan and 7 people living in the village. The results of the study pointed out that the school principal is a serving, generous, fair, and cooperative leader with self vision and mission matching the needs of servant leadership roles. It was also revealed that a school principal in a servant leadership role improves the school environment and social opportunities, increases the participation of the community in school works and earns their appreciation. And those principals also increase the motivation and productivity of teachers, help them to take responsibilities and provide safe environment in the school. Moreover, servant leadership roles also increase the commitment of students to the school as well as making them feel valuable. The expectations from school principals embracing the servant leadership roles are to increase school-family cooperation and make courses for those who are illiterate in the village. The main problems in using these roles can be listed as bureaucratic barriers, harsh climate and natural conditions, lack of infrastructure and resistance to change in school policies.

Keywords: Servant leadership, Rural Education, School-Society Relations, School Administrator, Outcomes of Servant Leadership

¹ Bu çalışma, Salih Ekinci tarafından Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tezsiz yüksek lisans programı kapsamında toplanan proje verileri doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

SUMMARY

The servant leadership roles of school principals have great importance for both school management in terms of administrative and educational aspects of school and for the school society. Therefore, studying servant leadership roles of school principals and their reflection to the school societies in rural area schools has great value. This study reveals the works done by school principals embracing the servant leadership roles in rural areas, the difficulties they face in this process and their living conditions. Moreover, this study is thought to being a guide for teachers and principals working in rural areas and it draws attention to the problems they face and try to answer the question of what kind of servant leadership roles teachers and school society expect from a school principal in rural areas. However, studies related to schools in rural areas (Aksoy 2008; Çiftçi, 2010; Çiftçi and Cin, 2017; Kızılaslan 2012) and servant leadership roles from the perspective of school society and teachers (Akyüz and Eren, 2013; Balay, Kaya and Yılmaz, 2014; Cerit, 2008; Cerit, 2010; Kahveci and Aypay, 2012) are very limited in number. Thus, this research has an importance regarding its contribution to the literature in this aspect. From this perspective, the problem of this study is to determine the views of village residents, and educators working in a rural area on the servant leadership roles of the school principal and their reflections of these roles on the school community.

Methodology

Case study was used from the types of qualitative research methods. The study group consists of a total of 16 people who 8 teachers, a deputy director and 7 village residents in the village of 700 in the province of Eastern Anatolia. Sampling method was not used in selecting the educators since all educators are personally called for interview. Convenience sampling strategy was used for 12 people living in the village but 7 of them voluntarily accepted this request (Yıldırım and Şimşek, 2005). Demographic characteristics of the participants showed that the ages of the teachers are between 25 and 35 years while the ages of 7 participants from the village are between 25 and 50 years. In the aspect of education background, all of the teachers had a bachelor's degree whereas 5 of the villagers had primary school graduate, one of them had secondary school graduate and the other participant had a bachelor's degree. Semi-structured interview was used as data collecting method for the study. Face-to-face interviewing was utilized with all the participants, except one of them with who were interviewed via video call. Data of the study obtained through open-ended questions was analyzed by using the content analysis technique.

Results

The study results revealed that while educators place emphasis on the importance of their needs to be taken care, village residents point out that a servant leader is someone working to serve them. Also, the fact that a servant leader must be a generous, fair, and cooperative person was also emphasized. It was found that a school principal in servant leadership role improves the school environment and social opportunities, increases the participation of the school-community in school works, and earns their appreciation. From the perspective of the educators, a servant leader is someone increasing teachers' motivation and productivity, makes them to take responsibilities; and provide the environment of trust in school. Moreover, these roles also increase the commitment of students to the school as well as making them feel valuable. The expectations from school principals embracing the servant leadership roles were to increase school-family cooperation and make courses for those who are illiterate in the village. Besides, the principals in a servant leadership role face some bureaucratic barriers like having trouble in getting approval from their superiors. They also face problems like lack of funding, harsh climate, natural conditions of area, insufficient infrastructure, and resistance of the village residents against changes in the school policies.

Conclusion and Discussion

In the related literature about servant leadership (Greenleaf, 1977; Spears, 2010), it is obvious that a servant leader is someone trying to fulfill the needs and serve the people. Indeed, a servant leader is a visionary, (Farling, Stone and Winston, 1999; Patterson, 2003; Russel and Stone, 2002; Sipe and Frick, 2009; Farling, Stone and Winston, 1999), cooperative (Spears, 2002; Sipe and Frick, 2009), fair (Greenleaf, 1977, 2002) and generous (Laub, 2004; Liden et al., 2008) person. These statements in the related literature also matched with the participant views of this study. Other findings of the study emphasized the contributions of a principal with a servant leadership role to the school environment. Studies related to rural areas in Turkey (Aksoy 2008; Cakıroğlu and Cakıroğlu 2003; Çiftçi and Cin, 2017; Kızılaslan, 2012; Ögdül, 2010) revealed that there are many serious problems in the aspects of economical resources, access to the teaching materials, curriculum, technology, infrastructure, participation of families in school works and their interest in the education of their children, access to the electricity and water, geographic and socio-economic problems, mobile teaching, and lack of available trainings for pre-service or in-service teachers. These findings are similar to our study. Furthermore, it was asserted that a school principal with a servant leadership role can improve the social and physical conditions of community, increase their education level and commitment to the country, and earn their appreciation. When the servant leadership is examined from the perspective of teachers and students, it can be acknowledged that the servant leadership roles of a school principal (Herndon, 2007) improve the organizational culture, thus create a positive climate in the school; (Lambert, 2004; Mulligan, 2016) decrease burnout of teachers (Cerit, 2008), and increase their job satisfaction (Bovee, 2012; Jimmy and Joddy, 2014) and commitment (Cerit, 2010; Mazarei et al., 2013). In terms of students (Aaron and Keith, 2015), servant leadership roles have positive contributions in effective learning, development of students (Cohle and Colleen, 2015) and their academic success (Herndon, 2007; Lambert, 2004; Mulligan, 2016). When the results of our study is evaluated, it is clear that the relevant literature also shares the same findings regarding the effects of a principal with servant leadership roles that creates an environment of trust, and increases the motivation and ambition to work.

GİRİŞ

21. yüzyılda kentleşme süreci ve kırsaldan kente göç her geçen gün giderek artsa da Birleşmiş Milletlerin 'Dünya Kentleşme Olasılıkları' raporuna göre dünya nüfusunun yaklaşık yarısı kırsal bölgelerde yaşamaktadır (Birleşmiş Milletler, 2014). Türkiye sosyolojisinde de köyden kente göç ve kentleşme kendisini belirgin bir biçimde göstermesine rağmen Türkiye nüfusunun altı milyonu köy ve beldelerde yaşamını sürdürmektedir (TUİK, 2017). Türkiye'de kırsal bölgelerde yaşayan halk, sanayi öncesi geleneksel tarım toplumunun özelliklerini taşıyarak daha çok küçük ölçekli tarım ve hayvancılıkla meşgul olmaktadır. Bu geleneksel yaşam anlayışı aynı zamanda sosyolojik olarak aile, akrabalık, arkadaşlık ve gündelik ilişkilerde de kendisini göstermektedir. Kırsal bölgelerde bölgesel kalkınma modeliyle ekonomik açıdan tarım, hayvancılık ve turizm merkezli kalkınma çabaları gösterilmesine rağmen kırsal bölge sakinleri sağlık, beslenme, ulaşım, suya, elektriğe, teknolojiye ve diğer alt yapı olanaklarına erişim gibi alanlarda ciddi sorunlar yaşamaktadır.

Kırsal bölgelerde yaşanan ve üzerinde hassasiyetle durulması gereken en temel sorunlardan birisi de eğitimidir. Aslında Osmanlı İmparatorluğu'nun yıkılması ve Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte M. Kemal Atatürk'ün genç cumhuriyetin ilk yıllarında üzerinde önem ve hassasiyetle durduğu konu kırsalda yaşayan halkın eğitimidir. Cumhuriyetin ilk yıllarında ülke nüfusunun yaklaşık olarak %76'sı kırsal alanlarda yaşamaktadır ve kırsal alanda yaşayan halkın okur-yazarlık oranı oldukça düşük seviyededir. Bu nedenle M. Kemal Atatürk, Cumhuriyet aydınlanmasını kırsaldan başlatacağı eğitim hareketiyle hayata geçirmeyi düşünmüştür. Bu doğrultuda eğitim ve kültür alanında gerçekleştirilen devrimlerle birlikte köy için eğitim ve öğretmen konusu üzerinde önemle durulmuştur. Ayrıca bizzat Atatürk ve dönemin Milli Eğitim Bakanı Vasıf Çınar tarafından 1924 yılında Türkiye'ye davet edilen eğitim kuramcısı John Dewey'in hazırladığı "Türkiye Maarifi Hakkında Rapor"daki tarım-ziraat, ilköğretim programları, okuma-yazma oranı ve okuma alışkanlığı gibi konularda yer alan önerilerde de köyde yaşayan halkın eğitimine dikkat çekilmiştir. Bu çerçevede köylerde yaşayan halkın eğitim düzeyini artırmak ve kırsal bölge halkını ülkenin kalkınmasında aktif hale getirmek üzere 1940 yılında dönemin Milli Eğitim Bakanı Hasan Ali Yücel ve kendisi de köylü çocuğu olan ünlü eğitimci İsmail Hakkı Tonguç'un önderliği ve çabalarıyla "Köy Enstitüleri"nin temelleri atılmıştır. Köy enstitüleri öğrencilerine Türkçe, matematik, fizik, kimya, tarih ve coğrafya gibi temel dersler ve sanat derslerinin yanı sıra ziraat, hayvancılık, demircilik, inşaat ustalığı, öğretmenlik, kooperatif ve ekonomi gibi çeşitli dersler iş içerisinde yaparak yaşayarak uygulamalı olarak verilmiştir. Uygulama merkezli bir eğitimle nitelikli yetişen mezunlar ise sahip oldukları bilgi ve becerileri gittikleri köye ve köylüye aktararak köyün aydınlanmasında önemli bir görev üstlenmişlerdir. Ancak bu okullar 1954 yılında çeşitli gerekçeler öne sürülerek kapatılmış, kırsalda başlayan aydınlanma hareketi yarıda kalmış ve bu durum ülkenin her alanda geleceğini olumsuz etkilemiştir (Efendioğlu, Berkant ve Arslantaş, 2010; Akyüz, 2015).

Günümüzde ise kırsalda yaşayan halkın eğitim sorunları büyüyerek devam etmekte ve birçok kırsal bölge sakini çocuklar her gün evlerinde kilometrelerce ötedeki okullara götürülerek taşınmalı eğitimle veya yatılı bölge okulları ile eğitimlerine devam etmeye çalışmaktadır. Tarıma dayanan ekonomi nedeniyle, kırsal bölgelerde öğrencilerin okula devam ettikleri gün sayısı eğitimden yararlanma olanakları azalmaktadır. Planlanmayan aile yapıları ailelerin fazla sayıda çocuk sahibi olmalarına ve buna bağlı olarak çocuk başına ayırdıkları zamanın azalmasına yol açabilmektedir. Ayrıca kırsal bölgelerde yerleşim yerinde okul bulunmaması, okul olan yerlerde de öğrenci sayısının azlığı ve okul binalarının kullanılmayacak durumda olması nedeniyle kırsaldaki okullar kapatılmakta ve taşınmalı eğitim sistemi uygulanmaktadır. Taşınmalı eğitim kapsamında ise yetersiz taşıma kapasitesine sahip öğrenci araçlarının kullanılması, öğrencilerin yeterli düzeyde beslenmelerinin sağlanamaması, zorlu kış şartları nedeniyle servislerin varış noktalarına ulaşamaması, taşıma araçlarının öğrenciler dışında yolcu alması gibi sorunlar söz konusudur (Çiftçi, 2010; Işık ve Maya, 2003). Öte yandan kırsaldaki eğitim sorunları bunlarla sınırlı değildir. Eğitim materyallerinin yetersizliği, bazı ailelerin eğitime fazla önem vermemesi, öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirme süreçlerinde kırsalda öğretime dair eğitim verilmemesi diğer sorunları oluşturmaktadır (Çiftçi & Cin, 2017).

Türkiye’de kırsal bölgedeki halkın eğitim ihtiyaçlarının karşılanması noktasında öğretmen ihtiyacı açısından da ciddi sorunlar söz konusudur ve en büyük öğretmen ihtiyacı bu yerleşim yerlerinde hissedilmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı bu bölgelerdeki var olan okulların öğretmen ihtiyacını karşılayacak istihdam politikaları yürütmeye çalışsa da bu politikalar özellikle tecrübeli öğretmenleri bu bölgelerde görev yapmaya teşvik etmekten uzak politikalarlardır. Öte yandan bu bölgelere atanan daha çok kentte yaşamını sürdürmüş öğretmen adayları açısından okullara ve yerleşim yerlerine uyum sorunları ortaya çıkabilmekte ve öğretmen adayları bölgeden kısa zaman diliminde ayrılabilir. Bu noktada gündelik hayatlarından oldukça farklı bir yaşam tarzıyla karşılaşan öğretmenlerin, kırsal yaşama uyum sağlamalarında ve mevcut ihtiyaçlarını gidermede ise en önemli görev okul müdürlerine düşmektedir. Kırsal bölgelerdeki okul müdürleri, kırsal yaşama uyum sağlamaya çalışan öğretmenlere rehberlik ederek onların ihtiyaçlarını karşılamakla birlikte öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer sosyal çevreden oluşan okul toplumunun da karşılaşabileceği sorunlara ve onların ihtiyaçlarına cevap verir bir nitelikte görev yaklaşımı içinde olmalıdır (Özpinar, 2008). Bu noktada okul müdüründen okulda hem de kırsal yerleşim yerinde hizmetkârlık rolünü benimsemiş bir liderlik görevi üstlenmesi beklenmektedir.

Hizmetkâr Lider Olarak Okul Müdürü

Geleneksel liderlik anlayışında liderlik, kişinin bir grup insanı amaçları etrafında toplayarak etkilemesi; onları harekete geçirecek deneyim, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olması olarak tanımlanmakta ve lider olan kişinin özelliklerinde, davranışlarında ve içinde bulunduğu durumlarda aranmaktadır. Oysa insanların gelişen çevre koşulları ve değişen düşünce yapısı ile birlikte daha donanımlı ve birikimli, çevresi ile daha sıkı iletişim kurmaya istekli ve daha özgür bir dünya görüşüne sahip olması liderlikte yeni yaklaşımlara ihtiyacı ortaya çıkarmıştır (Çağlar, 2004; Eren,2003). Post-modern yaklaşımlarla birlikte liderlikte izleyicilerin moralleri, motivasyonları, ilgi ve ihtiyaçları, duygu ve düşünceleri önemsenmeye başlanmıştır. Bu önemseme, R.K. Greenleaf tarafından 1970 yılında "Lider Olarak Hizmetkârlık" makalesinde, "Hizmetkâr Liderlik" kavramıyla kendisini göstermektedir.

Hizmetkâr liderlik, bütün liderlik becerilerini kapsamakla birlikte standart liderlik anlayışının ötesinde, “önce insan” ve “hizmet odaklılık” felsefesini merkeze alan bir liderlik yaklaşımıdır (Balay, Kaya ve Yılmaz, 2014). Hizmetkâr lider, her şeyden önce bir hizmet edendir. Lideri hizmetkâr lider yapan ise kişilerin ihtiyaçlarına, arzu ve gereksinimlerine cevap verecek hizmetler yapması (Greenleaf, 1970) ve kişilerden aldığından daha fazlasını onlara sunmasıdır (Farling, Stone, Winston, 1999). Dolayısıyla hizmetkâr liderlik, kişisel güç yerine hizmet etme odaklı bir liderlik yaklaşımı olup (Miears, 2004); örgütlerde bencilliğin aksine daha çok insanlara verme anlayışının hâkim olduğu bir atmosfer yaratmada önemlidir (Hardin, 2003).

Hizmetkâr liderlik yaklaşımında, liderin taşıması gereken özelliklere ilişkin yazarlara göre farklı yaklaşımlar söz konusudur. Patterson (2003), hizmetkâr liderin taşıması gereken özellikleri sosyal ve ahlaki sevginin kanıtlanması, alçakgönüllü davranma, fedakarlık, vizyoner olma, güven, yetkilendirme ve hizmet etme olarak sıralarken; Spears (2010) hizmetkâr liderin özelliklerini izleyicileri dinleme, empati kurma, iyileştirme, farkında olma, ikna etme, kavramsallaştırma, sağduyulu olma, sorumluluk ve gelişme, hizmet etme ve topluma odaklanma olarak sıralamaktadır. Liden, Wayne, Zhao ve Henderson (2008) ise hizmetkâr liderliğe ilişkin kavramlaştırmaları ve sınıflamaları bir araya getirerek hizmetkâr liderin izleyicilere duygusal destek verme ve iyileştirme, topluma değer katma, kavramsallaştırma, izleyicileri güçlendirme, astlara kişisel gelişim ve başarı için destek olma, izleyicileri öncelikli tutma, etik davranmak, ilişkiler kurma ve hizmet etme özelliklerine sahip olmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Görüleceği üzere hizmetkâr liderin sahip olması gereken başlıca özelliklerden bir tanesi de hizmet etmenin yanı sıra topluma değer katma veya topluma odaklanmadır.

Okullar açısından ise hizmetkâr liderliğin temelinde okul yöneticisinin öğretmenlere, öğrencilere ve okul çevresine hizmet etme fikri vardır ve bir hizmetkâr lider olarak okul müdürü birlikte çalıştığı öğretmenlerin ve okul çevresinin değerlerine, fikirlerine, inançlarına saygı duymalı ve onları kendilerini geliştirme anlamında desteklemelidir (Walker, 2003). Aynı zamanda onların farklılıklarını kabul ederek dil, din, ırk, mezhep ve cinsiyet ayrımı gözetmeksizin öğretmenlerine ve okul çevresine katkı sağlamalıdır. Bu doğrultuda da yönetici yerine bir lider

özelliği göstererek alışılmış uygulama ve otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekmektedir (Cerit, 2008). Bu noktada hizmet getirmenin oldukça zor olduğu kırsal bölgelerde, yönetsel ve eğitimsel ihtiyaçların karşılanmasında en önemli görev hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş okul müdürlerine düşmektedir.

Alan yazından da anlaşılacağı üzere kırsal bölgelerden görev yapan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rolleri gerek okul düzeyinde yönetsel ve eğitimsel gerekse kırsal kesimin sakinleri açısından kritik derecede önemlidir. Dolayısıyla kırsal bölgelerdeki okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerinin ve okul toplumuna bu rollerin yansımalarının derinlemesine incelenmesi değer taşımaktadır. Bu noktada bu çalışmayla kırsal bölgelerde görev yapan okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik rolleri, bu rollerin okul toplumu üzerindeki yansımaları, bu rolleri gerçekleştirirken karşılaştığı zorluklar ve hizmetkâr bir liderden beklentiler; öğretmenler, müdür yardımcısı ve köy sakinlerinin bakış açılarından ortaya koyulmuştur. Aynı zamanda bu çalışma, kırsal bölge okullarında görev yapan veya yapacak eğitimcilerde çalışmalarında kılavuzluk edecek ve kırsal bir bölgede okul yöneticilerinden nasıl bir hizmetkâr liderlik rolü üstlenmesi bekleniyor sorusuna cevap verecektir. Öte yandan Türkiye’de gerek kırsal bölgelerdeki okulları örneklemine dahil eden (Aksoy 2008; Çiftçi, 2010; Çiftçi ve Cin, 2017; Kızılaslan 2012; Özdemir, 2008) gerekse okul çevresi ve öğretmenler açısından okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerini konu alan araştırmalar (Akyüz ve Eren, 2013; Balay, Kaya ve Yılmaz, 2014; Cerit, 2008; Cerit, 2010; Kahveci ve Aypay, 2012) sınırlılık göstermektedir. Araştırma bu yönüyle ilgili literatüre de yapacağı katkıyla da değer taşımaktadır. Buradan hareketle bu araştırmanın problematiğini kırsal bölgelerde görev yapan eğitimcilerin ve köy sakinlerinin okul müdürünün hizmetkâr liderlik rollerine ve bu rollerinin okul toplumuna (okul çevresi, öğretmenler, öğrenciler) yansımalarına dair görüşlerinin belirlenmesi oluşturmaktadır.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, kırsal bir bölgede (Doğu Anadolu Bölgesi’ndeki bir ilin yaklaşık 700 nüfuslu köyündeki 75 öğrenci sayısına sahip bir okulda) görev yapan eğitimcilerin ve köy sakinlerinin okul müdürünün hizmetkâr liderlik rollerine ve bu rollerin okul toplumuna yansımalarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir.

Alt Amaçlar

- 1- Eğitimcilerin ve köy halkının okul müdürünün hizmetkâr liderlik rolüne dair görüşleri nelerdir?
- 2- Eğitimcilerin ve köy halkının hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş bir okul müdüründen beklentileri nelerdir?
- 3- Eğitimcilerin ve köy halkının okul müdürünün hizmetkâr liderlik rollerinin okul çevresi, öğretmenler ve öğrenciler üzerindeki yansımalarına dair görüşleri nelerdir?
- 4- Eğitimcilerin ve köy halkının hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş okul müdürünün karşılaştığı problemlere dair görüşleri nelerdir?

YÖNTEM

Bu çalışma nitel bir araştırma olup; nitel araştırma türlerinden biri olan vaka çalışması olarak desenlenmiştir. Nitel araştırma, görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi veri toplama teknikleri ile olayların kendi doğal ortamında bütüncül ve gerçekçi bir şekilde ortaya çıkarılmasını amaçlayan araştırma türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Nitel araştırmaların önemli bir türü olan vaka çalışmaları ise kapsamlı veri toplama ile yola çıkılarak eylemlerin, olayların, süreçlerin ve kişilerin derinlemesine keşfini ifade etmektedir (Creswell, 2005). Vaka çalışmasındaki bu kişiler bir okul müdürü, bir grup öğrenci ve öğretmenler olabileceği gibi okuldaki davranışlar veya uygulamalar da vaka çalışmasının inceleme alanına girmektedir (McMillan ve Schumacher, 2006).

Çalışma grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki bir ilin yaklaşık 700 nüfuslu köyündeki 75 öğrenci sayısına sahip bir okulda görev yapan 8 öğretmen, 1 müdür yardımcısı ve bu köyde yaşayan 7 köy sakini olmak üzere toplam 16 kişi oluşturmaktadır. Çalışmada 1'i müdür yardımcısı 14'ü öğretmen olmak üzere 15 eğitime görüşme talebinde bulunulmuş; ancak 8 öğretmen ve 1 müdür yardımcısı görüşmeyi kabul etmiştir. Dolayısıyla eğitimcilerin seçiminde örneklem belirlemeye gidilmemiş ve tüm eğitimcilerle görüşülmeye çalışılmıştır. Köy sakinlerinden örneklem seçilirken kolay örnekleme tekniği (Yıldırım ve Şimşek,2005) ile 12 kişiye görüşme talebinde bulunulmuş; ancak 7 kişi görüşmeye gönüllü olarak katılmayı kabul etmiştir. Köy sakinlerinden 7 kişinin seçiminde kolay örnekleme tekniğinin kullanılmasındaki neden mevcut vakanın zorlu coğrafya şartlarında ulaşabilecek evreninin kısıtlı olmasıdır. Araştırmaya katılan eğitimcilerin demografik özellikleri incelendiğinde; öğretmenlerin yaşları 25-35 yaşları arasında; köy sakinlerinden 7 kişinin yaşları ise 25-50 yaşları arasında değişmektedir. Eğitim durumu açısından eğitimcilerin tamamı lisans mezunu iken, köy halkından 7 kişinin 5'i ilköğretim, 1'i ortaokul, 1'i de lisans mezunudur. Ayrıca ilköğretim mezunlarının yaşları da 40-50 yaş aralığında olup; uzun yıllardan beri bu köyde yaşamını sürdürmüşlerdir. Eğitim durumu açısından eğitimcilerin tamamı lisans mezunu iken, köy halkından 7 kişinin 5'i ilköğretim, 1'i ortaokul, 1'i de lisans mezunudur. İlkokul mezunlarının yaşları da 40-50 yaş aralığında olup; uzun yıllardan beri bu köyde yaşamını sürdürmüşlerdir. Köy sakinlerinin 5'i okul velisi olup; mesleki açıdan çiftçilik ve hayvancılıkla meşgul olmaktadır. Kadın köy sakinleri ise ev hanımıdır. Ayrıca çalışmada katılımcıların gizliliğini sağlamak üzere, katılımcıların gerçek isimleri yerine köy sakinleri için Erdal, Veysel, Bindal, Alpay, Gökhan, Sezgin ve Halime isimleri; eğitimciler için Nuri, Hamza, Gülsüm, Merve, Sinem, Gülhan, Gülay, Elif ve Fatma isimleri kod adı olarak kullanılmıştır.

Vaka

Bu çalışmaya konu olan vakayı yaklaşık 700 nüfuslu Ardahan ili Göle ilçesindeki bir köyde, ilk ve ortaokulun bir arada olduğu bir okul oluşturmaktadır. Bu köyün geçim kaynağı hayvancılık ve ormancılığa dayanmaktadır. Üç tarafı ormanlarla çevrili bu bölgede Mayıs - Ekim ayları arasında köy sakinleri, ormanda devletin kesim için uygun gördüğü ağaçları kesmekte ve belirlenen depolara taşımaktadır. Aynı zamanda hayvancılıkta oldukça popüler bir geçim kaynağıdır. Köyde dört bin adet büyük baş hayvan bulunmaktadır. Bu nedenle okulda öğrenim gören özellikle erkek çocukları, sürekli devamsızlık yapmakta ve hayvanlara çobanlık yapmaktadır. Kız çocuklarının ise ortaokulu tamamladıktan sonra lise okumaları oldukça nadirdir. Genellikle kız çocukları okuması için il ve ilçelerdeki okullara gönderilmemekte ve ev işleri yaptırılmaktadır. Gönderilen kız çocuklarının lise öğrenimini tamamlama oranı da oldukça azdır. Kız çocukları bir süre sonra çeşitli sebeplerle okullarından ayrılmakta ya da evlendirilmektedir. Erkek çocukları ise genellikle mesleki ağırlıklı liseleri tercih etmekte, ancak bir süre sonra genellikle okullarını bırakarak köylerine dönmektedir. Lise ve üniversite düzeyinde eğitimlerini tamamlayan çocuklar ise köy ile irtibatlarını keserek köyden göç etmektedir.

Araştırma kapsamındaki okuldaki eğitimcilerin büyük çoğunluğu başlangıçta fiziki donanım, öğretim materyalleri ve teknolojik açıdan oldukça kısıtlı bir okulda göreve başlamışlardır. Süreç içerisinde, kapıların, çatının onarılması, okula bahçe duvarı yapılması, tadilat ihtiyacı olan yerlerin elden geçirilmesi, okul boyasının tamamlanması, kütüphane, fen sınıfı, spor odası ve bilişim teknolojileri sınıflarının kurulması, elektrik tesisatlarının ve aydınlatma armatürlerinin değişimi, eğitim malzemesi ihtiyaçlarının giderilmesi, kamera sistemi ve zil sisteminin kurulması, öğrencilere kodlama saati etkinliklerinin düzenlenmesi gibi işleri hep birlikte gerçekleştirmişlerdir. Okulun başarı düzeyi ise bölgeye göre ortalama seviyede; ancak Türkiye geneline bakıldığında yeterli düzeyde değildir. Sportif faaliyetlerde ise başarılı bir okuldur. Atletizm branşında il dereceleri Badminton da il birinciliği ve bölge yarışmalarına katılımı mevcuttur. Köyde bulunan ilköğretim ve ortaokul iki ayrı binada yerleştirilmiştir. Ancak tek

bir müdüriyet tarafından yönetilmektedir. İki okulda bulunan öğretmenler de okullar için tahsis edilmiş 4 adet lojmanda karışık bir şekilde kalmaktadır.

Okul ile sürekli iletişim halinde olan aile sayısı yok denecek kadar azdır. Okul aile işbirliğini artırma amaçlı öğretmenler tarafından veli ziyaretleri düzenlenmektedir. Veli ziyaretlerinde aileler okula davet edilmekte ve katılım artırılması hedeflenmektedir. Bu çalışmada önemli oranda aile katılımının arttığı gözlenmiştir. Aynı zamanda 23 Nisan, 29 Ekim gibi Cumhuriyet tarihi için önemli günlerde okulda etkinlikler düzenlenmekte ve köy halkı bu etkinliklere davet edilmektedir. Köy halkı bu etkinliklere yoğun katılım sağlamaktadır. Ailelerin eğitim düzeyleri oldukça düşük düzeydedir. Genellikle ilköğretim mezunu, okuryazar ya da okuma yazma bilmeyen kişilerden oluşmaktadır. Yine okulun kendi yaptığı araştırmaya göre köyde halen okuma yazma bilmeyen 43 kişinin olduğu tespit edilmiştir.

Veri Toplama Aracı, Verilerin Toplanması ve Araştırmacının Rolü

Çalışmanın verilerinin toplanmasında veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış görüşmelerden faydalanılmıştır. Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılmasının amacı, katılımcıların vermiş oldukları cevaplara ek sorularla konuyu derinlemesine incelemektir. Ayrıca çalışmada katılımcılarla görüşmelerden önce yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine uygun görüşme formu oluşturulmuş ve form hakkında nitel araştırma konusunda uzman bir akademisyenden onay alınmıştır. Araştırmacının çalışmadaki rolüne değinmek gerekirse araştırmacılar tarafından biri vakaya konu olan okulda müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmaktadır ve görüşmeler bu araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, görüşmeler esnasında kendisini görüşme sorularının içeriğinin dışında tutmaya çalışarak; katılımcılara hizmetkâr liderlikle ilgili aşağıdaki gibi doğrudan sorular yönelmiştir.

- 1-Hizmetkâr bir lider sizin için ne anlam ifade etmektedir?
- 2-Hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş bir okul müdürünün rolleri nelerdir?
- 3-Hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş bir okul müdürünün okula ve okul çevresine katkısı var mıdır? Varsa bu katkılar nelerdir?
- 4-Hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş okul müdüründen beklentileriniz nelerdir?

Katılımcılarla görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiş olup; sadece Haziran 2017’de köyden ayrılmış 1 öğretmenle Skype programı vasıtasıyla internet üzerinden görüşülmüştür. Görüşmelerin süresi 20-40 dakika arasında sürmüş, katılımcılar görüşmede ses kayıt cihazının kullanılmasını istemediklerinden dolayı onayları alınarak not edilmiş ve katılımcılara görüşmenin sonucunda tutulan notlar gösterilerek eklemek ve düzeltmek istedikleri noktalar sorulmuştur.

Verilerin Analizi

Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşmelerdeki açık uçlu sorulardan elde edilen veriler, içerik analiz türlerinden kategorisel analiz tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Kategorisel analiz sürecinde; (i) verilerin kodlanması, (ii) temaların oluşturulması, (iii) temaların düzenlenmesi (iv) bulguların yorumlanması aşamaları izlenmiştir (Corbin ve Strauss, 2007). Araştırmada öncelikle katılımcıların görüşmelerde verdikleri yanıtlar araştırmanın problematiği ve soru başlıkları dikkate alınarak kodlanmıştır. Veri kodlamasını tamamlanmasını izleyen süreç temaların oluşturulmasıdır. Bu aşamada kodlama işleminden sonra elde edilen kodlar bir araya getirilerek ortak yönleri belirlenmiştir. Böylece çalışma bulgularının ana hatlarını oluşturan temalar elde edilmiştir. Bu aşamanın devamında kodlanan verilerin, düzenlenen temalara yerleştirilmesi ile sürece devam edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinin son aşaması ise bulguların yorumlanmasıdır. Bu aşamada toplanan verilere anlam kazandırmak ve bulgular arasındaki ilişkileri açıklamak için elde edilen sonuçların önemine ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Çalışmanın inandırıcılığını (iç geçerliğini) sağlamak üzere katılımcılarla görüşmeler uzun tutulmuş ve çalışmanın sonuçları katılımcılarla paylaşılarak katılımcı teyidi yapılmıştır. Çalışmada katılımcılardan elde edilen veriler sunulurken doğrudan alıntılarla ayrıntılı betimlenme yapılmasının yanı sıra yöntem bölümünde, desen, örneklem, veri toplama aracı, verilerin çözümlenmesi süreçlerindeki işlemlere ayrıntılı olarak yer verilerek çalışmanın aktarılabilirliğini (dış geçerlik) arttırmak hedeflenmiştir. Çalışmanın tutarlılığını (iç güvenirlilik) sağlamak üzere nitel araştırma konusunda uzman öğretim üyesine temalar yeniden kodlamaları amacıyla verilmiştir.

BULGULAR

Çalışmada öncelikle katılımcılara okul müdürünün hizmetkâr liderlik rollerine dair görüşleri sorulmuş ve görüşmelerin içeriğinden katılımcıların hizmetkâr liderlikte hangi noktaları vurguladığı Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Eğitimcilerin ve köy halkının okul müdürünün hizmetkâr liderlik rollerine ilişkin görüşleri

<i>Katılımcılar</i>	<i>Hizmetkâr lider</i>	<i>f</i>
<i>Erdal, Melek, Şirin, Alpay, Gül, Halime, Hayri, Naci</i>	<i>Çalışanların ve öğrencilerin ihtiyaçlarını önemseyen ve farkında olan</i>	<i>7</i>
<i>Veysel, Bindal, Mert, Sezgin, Naci</i>	<i>Hizmet etmeye çalışan</i>	<i>5</i>
<i>Naci</i>	<i>Mesai saati gözetmeyerek okulu geliştiren</i>	<i>1</i>
<i>Gözde</i>	<i>Çıkar gözetmeyen</i>	<i>1</i>
<i>Gaye</i>	<i>Adil davranan</i>	<i>1</i>
<i>Elvan</i>	<i>İşbirliği yapan</i>	<i>1</i>
<i>Fadime</i>	<i>Vizyon ve misyon sahibi</i>	<i>1</i>

Tablo 1. incelendiğinde katılımcılarından 7'si okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik rollerine ilişkin görüşlerini “Çalışanların ihtiyaçlarını önemseyen ve bu ihtiyaçların farkında olan” olarak ifade ederken; 5'i hizmetkâr lideri "Hizmet etmeye çalışan" olarak görmektedir. Diğer katılımcılar ise hizmetkâr lideri “mesai saati gözetmeyerek mevcut durumu geliştirme”, “çıkar gözetmeme”, “adil davranma”, “işbirliği yapma” ve “vizyon ve misyon sahibi” olarak görmektedir. Araştırmada köy halkının yaptığı tanımlarda hizmet kelimesinin üzerine odaklandığı, öğretmen tanımlarında ise daha çok çalışanların ihtiyaçlarına önem vermeye vurgu yapıldığı görülmüştür.

Araştırmada görüşme yapılan katılımcılardan Hayri öğretmen hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş okul müdürünü “*öğretmen ve öğrencilerin eksik olduğu noktaların ve ihtiyaçlarının farkında olan ve bu eksiklikleri gidermek için çalışan kişidir.*” ifadeleri ile tanımlamıştır. Hayri öğretmen hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş okul müdürünün sadece çalışanların ihtiyacını değil; aynı zamanda öğrenci ihtiyacını da önemseydiğini vurgulamıştır. Katılımcılardan Naci öğretmen ise hizmetkâr bir liderlik rolünü benimsemiş okul müdürünü “*Okula ve çalışanlarına sürekli hizmet eden, okulun ve çalışanlarının ihtiyaçlarını nasıl giderebilirim diye düşünen, mevcut durumu daha da iyileştirmeyi amaç edinmiş, çalışmak için mesai saatini gözetmeyen kişilere hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş okul müdürü diyebilirim.*” şeklinde ifade etmektedir. Naci öğretmen hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş bir okul müdürünün sürekli hizmet ettiğini, çalışanlarının ihtiyaçlarını önemseydiğini ve çalışmak için mesai saati gözetmediğini aktarmıştır.

Tablo 2. *Eğitimcilerin ve köy halkının hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş okul müdüründen beklentileri*

Okul müdüründen beklentiler	f
Öğretmen-veli işbirliğini arttırması	8
Okuma yazma eğitimi başlatması	2

Katılımcılara, hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş okul müdüründen beklentilerinin neler olduğu sorulmuştur. Tablo 2'ye bakıldığında katılımcıların çoğunluğu öğretmen-veli işbirliğinin yetersiz kalabildiğini, bunun artırılması gerektiğini aktarmıştır. 2 katılımcı ise köyde halen okuma yazma bilmeyen kişilerin yaşadığını bu kişilere okul müdürünün okuma yazma eğitimi vererek hizmet etmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcılardan Hayri Öğretmen, "Kırsal bir bölgede yaşadığımız için ailelerin çocuklarının eğitimine olan ilgileri az. Bu nedenle çocuklarının eğitimi ile ilgilenmek yerine, çocuklarına ev işlerini yaptırmayı daha doğru görüyorlar. Öğrenci velilerinin okul ve öğretmen ile irtibatları oldukça azdır. Hizmetkâr eden bir kişi olarak okul müdüründen beklentim öğretmen ile velilerin işbirliğini artırıcı çalışmalar yapmasıdır." sözleri ile ailelerin öğrencileri iş gücü olarak kullandığını, bu nedenle okuldan ailelerin uzaklaştığını bu nedenle hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş okul müdüründen öğretmen-veli işbirliği artırıcı çalışmalar yapmasını beklediğini ifade etmiştir.

Köyde doğup büyümüş, bu köy okulunda eğitim görmüş Halime ise, "Bu köyde doğup büyümüş köy halkından biri olarak hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş okul müdüründen beklentim, köyümüzde halen okuma yazma bilmeyen insanlar vardır. Onlara okuma yazma öğretmeye yönelik çalışmalar yapmasıdır." sözleri ile hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş okul müdüründen okuma yazma bilmeyen kişilere okuma yazma öğretilmesi ile ilgili beklentisi olduğunu aktarmıştır.

Tablo 3. *Eğitimcilerin ve köy halkının okul müdürünün hizmetkâr liderlik rollerinin okul çevresine yansımalarına dair görüşleri*

Okul çevresi üzerindeki yansımaları	f
Okul çevresinin ve sosyal imkânların iyileştirilmesi	11
Okul çalışmalarında velilerin katılımını arttırma	9
Köy halkının takdirini kazanma	6
Köy halkının eğitim düzeyini arttırma	3
Köy halkının devlete olan bağlılığını arttırma	1

Katılımcılara okul müdürünün hizmetkâr liderlik rollerinin okul çevresi üzerindeki yansımaları sorulmuştur. Tablo 3 incelendiğinde, okul müdürünün hizmetkâr liderlik rollerinin daha çok okul çevresinin ve sosyal imkânların iyileştirilmesi noktasında okulun çevresine katkı sağladığı öğretmen ve köy halkının ortak görüşü olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcılar, hizmetkâr bir okul müdürünün okulda yapılacak olan çalışmalarda köy halkını harekete geçirerek velilerin bu çalışmalara katılımını arttırdığını vurgulamaktadır. Yine katılımcılar okul müdürünün hizmetkâr liderlik rolüyle köy halkının takdirini kazandığını, halkın eğitim vb. ihtiyaçlarını gidermekle birlikte halkın ihtiyaçlarının bir devlet memuru tarafından karşılandığını hissettiğinde devlete olan bağlılıklarının arttığını belirtmektedirler.

Katılımcılardan Naci öğretmen, "Tabii ki bölgeye katkıları olmuştur. Köyümüzün yolunun yapılması için okulumuzda görev yapmış bir okul müdürümüz, silsileyi hiçe sayarak ve mesleğini tehlikeye atarak; köye hizmet edebilmek adına doğrudan cumhurbaşkanlığına talep dilekçesi yazmıştı. Sonucunda kendisi zor duruma düşmesine rağmen köy yolu ile ilgili çalışmalar başladı. Kendim bizzat şahit olmadım; ancak köyde 25-30 yıl önce görev yapmış olan bir okul müdürü de, zor şartlarda yaşayan köylüyü, ülkede yaşanan gelişmelerden haberdar edebilmek için televizyonu köyümüze getirmiş. Ancak televizyon köyümüzde yayını çekmemiş. Oda televizyon alıcısını dağın tepesine taşıyarak, köylüyü televizyon ile tanıştırmış." sözleri

ile hizmetkâr liderlik anlayışını benimsemiş okul müdürünün bölgenin fiziksel ve sosyal imkânlarının gelişmesine katkı sağladığını vurgulamıştır.

Katılımcılardan Melek öğretmen ise *"Köy halkının ihtiyaçlarını önemseyerek okul ve köyün birbirinden ayrı düşünülmemeyeceğini hissettiren okul müdürü, köy halkının desteğini kazanmakta zorluk çekmez. Köy halkı kendileri ile irtibat kurmaya çalışan devlet memurunu gördüklerinde, kendilerini değerli hisseder. Okulda yapılacak olan çalışmalarda görev almaktan kaçınmazlar."* sözleri ile okul müdürünün hizmetkâr liderlik rolünün köy halkı üzerinde harekete geçirici bir güç olduğunu aktarmıştır.

Köyde doğup büyümüş Halime *"Benim öğrenim gördüğüm yıllarda okulumuzda tek öğretmen vardı. Hem öğretmenlik hem de müdürlük yapmıştı. Bizim başarımızı artırmak için ders saatleri dışında bile bize kurslar verdi. Belki de ben ve birçok arkadaşım bu müdürümüzün sayesinde okuyup meslek sahibi olduk. Aynı zamanda köyde okuma yazma bilmeyen kadınlara okuma yazma öğretmek için gönüllü kurslar açtı. Erkekler için köy kahvelerine gider onlara tarım ve hayvancılık nasıl daha verimli yapılır anlatırdı."* sözleri ile hizmetkâr liderlik anlayışını benimsemiş okul müdürlerinin doğrudan eğitim öğretim faaliyetleri sayesinde köy halkının eğitime katkı sağladığını ve köy halkını tarım ve hayvancılık konusunda aydınlattığını, okuma yazma kursları gibi etkinlikler yaptığını aktarmıştır.

Tablo 4. Eğitimcilerin ve köy halkının okul müdürünün hizmetkâr liderlik rollerinin öğretmenlere yansımalarına dair görüşleri

Hizmetkâr liderliğin öğretmenlere yansımaları	f
Öğretmen motivasyonunu ve üretkenliğini artırma	11
Çalışkanlık ve sorumluluk alma	8
Rol model olma	3
Güven	2

Katılımcılara okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik rollerinin öğretmenler üzerindeki yansımaları sorulmuştur. Tablo 4 incelendiğinde hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş okul müdürlerinin öğretmenlerin motivasyonlarını, çalışma azimlerini ve sorumluluk alma girişimlerini arttırdığı görülmektedir. Aynı zamanda katılımcılar hizmetkâr liderlerin diğer öğretmenlere rol model olduğunu ve okulda güven ortamı yarattığını ifade etmektedirler.

Katılımcılardan müdür yardımcısı Fadime *"İhtiyaçlarımı önemseydiği için güvende olduğumu ve önüme çıkacak zorluklarda daha çok çalışmam aynı zamanda elimden gelenin en iyisini yapmam gerektiğini bana hissettirdi. Mücadele azmimin oluşmasını sağladı."* ifadeleri ile hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş okul müdürünün kendisi üzerinde güven yarattığını aynı zamanda çalışmaya ve elinden gelenin en iyisini yapmaya yönlendirdiğini aktarmıştır. Katılımcılardan köy sakini Erdal ise *"Hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş okul müdürlerinin öğretmen motivasyonu üzerinde olumlu katkısı vardır. İhtiyaçlarını önemseyerek çabalayan müdürlerini gören öğretmenler de motive olmakta, elinden gelenin daha fazlasını yapmaya ve üretmeye çalışmaktadır."* sözleri ile hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş okul müdürünün öğretmen motivasyonu ve üretkenliği üzerinde olumlu yansımalarının olduğunu söz etmektedir.

Katılımcılardan Gül öğretmen, *"Tüm çalışanlarının ihtiyaçlarını önemsemesi ve işbirliğine yönlendirmesi benim gelecekte idari boyutta görev alırsam kendimde oluşturmaya çalışacağım değerlerdir."* sözleri ile hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş okul müdürlerinin kendisine örnek karakter oluşturduğunu ve gelecek yıllarda idari görev aldığı anda hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş okul müdürünün oluşturduğu değerleri kullanmaya çalışacağını aktarmıştır.

Tablo 5. Eğitimcilerin ve köy halkının okul müdürünün hizmetkâr liderlik rollerinin öğrencilere yansımalarına dair görüşleri

Öğrenciler üzerindeki yansımaları	f
Okula bağlılığı ve sevgiyi arttırma	9
Öğrencilerin önemli olduğunu hissettirme	6

Katılımcılara okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik rollerinin öğrenciler üzerindeki yansımaları sorulmuştur. Tablo 5 incelendiğinde, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik rollerinin öğrencilerin okul sevgisine ve okula olan bağlılıklarına olumlu katkı yaptığı görülmüştür. Aynı zamanda öğrencilerin ihtiyaçlarının önemsenmesi, kendilerinin önemsendiğini ve değerli olduğunu hissettirmektedir.

Araştırmada görüşme yapılan katılımcılardan Elvan öğretmen, "Okulu askerlik sistemine benzetiyorum. Askerlikte nasıl başında olan komutanlar o kadar iyiyse, askerlerin ihtiyaçlarını önemsiyorsa askerlerinde yaptıkları görev o kadar iyi geçer. Okul da öyledir, başındaki okul müdürü ne kadar iyiyse öğrencilerinin ihtiyaçlarını önemsiyorsa, öğrencilerinde okula olan bağlılıkları, sevgileri artacak ve okul, öğrencilerin keyif aldıkları ortam haline dönüşecektir." sözleriyle okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik rollerinin, öğrencilerin okul sevgisini ve okula olan bağlılığını artırdığını aktarmıştır. Katılımcılardan Gaye öğretmen ise "Hizmetkâr bir okul müdürü öğrencilerin kendilerini önemli ve değerli hissetmelerini sağlar. Bu da sorumluluk almaktan korkmayan öğrencileri ortaya çıkarmaktadır" ifadeleri ile hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik rollerinin, öğrencin kendilerini değerli ve önemli hissetmeleri üzerinde katkısı olduğunu vurgulamıştır.

Tablo 6. Eğitimcilerin ve köy halkının hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş okul müdürünün karşılaştığı problemlere dair görüşleri

Problemler	f
Bürokratik engeller	6
Bütçe sıkıntısı	5
Doğa, iklim şartları ve alt yapı yetersizliği	3
Halkı değişime direnci	2

Katılımcılara okul müdürünün hizmetkâr liderlik rollerini yerine getirirken karşılaştıkları problemler sorulmuştur. Tablo 6'da görüleceği üzere okul müdürünün hizmetkâr liderlik rollerini yerine getirirken, karşılaşılabileceği problemler daha çok onay almakta yaşayacağı bürokratik sıkıntılar ve bütçe sıkıntıları ile karşı karşıya kalmak olarak görülmüştür. İlköğretim kurumlarının kendilerine ait bütçeleri bulunmamaktadır. İhtiyaçları ilçe ve il milli eğitim müdürlükleri tarafından karşılanmaktadır. Ancak kırsal bölgelerde merkezi noktalardan uzak kalmış ilköğretim okulları, il ve ilçe milli eğitim tarafından sağlanan imkânlardan mahrum kalmaktadır. Ayrıca araştırmanın gerçekleştirildiği bölge de zorlu doğa ve iklim şartları hâkimdir. Yeterli bütçe sağlansa bile bu doğa şartlarında iş yapacak kalifiye elemanı bulmak oldukça zordur. Aynı zamanda uzun süreli ve sert geçen kış şartlarında hem ulaşım sağlamak oldukça zorlu hem de verimli olarak çalışılacak zaman oldukça kısıtlıdır. Son olarak bölge halkı gerçekleştirilmek istenen değişimlere direnç gösterebilmektedir.

Araştırmaya katılan müdür yardımcısı Fadime "Okulun paydaşları arasında uyumsuzluk nedeniyle işler aksayabilir, köy halkından bazı kişiler yapılacak işlere engel olmaya çalışabilir, bürokratik engeller oluşabilir, iklim ve kış şartları nedeniyle verimli geçirilecek zamanın az olması olabilir, kan davası gibi demografik ve sosyokültürel engeller olabilir." ifadeleri ile okul müdürünün hizmetkâr liderlik rollerini yerine getirirken karşılaşılabileceği problemleri üst amirden onay alma, iklim şartları, köy halkından bazı kişilerin okul çalışmalarına muhalifliği, demografik ve sosyo-kültürel engeller olarak aktarmıştır.

Katılımcılardan Gül öğretmen ise "Hizmetkâr liderlik rolünü benimsemiş okul müdürü gerçekleştirmek istediği işlerde; soğuk ve karlı iklim şartları nedeniyle yani mevsimsel anlamda sıkıntılar yaşayabilir, buralar kırsal bölgeler olduğu için maddi kaynak bulmada zorlanabilir." sözleri ile iklim şartlarının zorluğuna ve maddi olanak yetersizliklerine vurgu yapmıştır.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Kırsal bir bölgede okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik rollerinin okul toplumu üzerindeki yansımalarını belirlemek üzere yapılan bu çalışmanın sonuçları incelendiğinde; eğitimciler; okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik rollerinde daha çok ihtiyaçlarının önemsenmesine vurgu yaparken, köy halkından katılımcılar için hizmetkâr lider onlara hizmet etmeye çalışan kişi olarak görülmektedir. Yine çalışmada hizmetkâr liderin çıkar gözetmeyen, adil, işbirlikçi, vizyon ve misyon sahibi bir lider olduğu vurgulanmıştır. Hizmetkâr bir lider rolündeki okul müdürünün okul çevresini ve sosyal imkânlarını geliştirdiği, köy halkının yapılacak olan etkinliklere katılımını, eğitim düzeylerini, devlete olan bağlılıklarını arttırdığı ve takdirlerini kazandığı görülmektedir. Öğretmenler açısından ise hizmetkâr bir lider olarak okul müdürü öğretmenlerin motivasyonunu ve üretkenliğini artırırken, onlara rol model olarak sorumluluk almalarını sağlayabilmekte ve okulda güven ortamı oluşturmaktadır. Ayrıca öğrencilerin okula olan bağlılıklarını ve sevgilerini arttırmakla birlikte onlara kendilerini değerli hissettirmektedir. Hizmetkâr liderlik rollerini benimsemiş okul müdürlerinden beklentiler ise okul-aile işbirliğini arttırması ve köyde okuma-yazma bilmeyenlere yönelik çalışmalar yürütmesi olarak belirtilmektedir. Son olarak kırsal bölgedeki hizmetkâr liderlik rolündeki müdürler, yapacakları işlerde onay almakta zorluk çekerek bazı bürokratik engellerle karşılaşabildikleri gibi bütçe sıkıntısı, bölgenin zorlu iklim ve doğa şartları, alt yapı yetersizlikleri ve bazı köylülerin okul çalışmalarına ve değişimlere direnç göstermesiyle karşılaşabilmektedir.

İlgili alanyazında hizmetkâr liderliği ele alan temel çalışmalar incelendiğinde (Greeleaf, 1977; Spears, 2010) hizmetkâr liderin izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan ve hizmet eden kişi olduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda hizmetkâr liderler, vizyon sahibi (Farling, Stone ve Winston, 1999; Patterson, 2003; Russel ve Stone, 2002; Sipe ve Frick, 2009; Farling, Stone ve Winston, 1999), işbirlikçi (Spears, 2002; Sipe ve Frick, 2009), adaletli (Greenleaf, 1977, 2002) ve çıkar gözetmeyen (Laub, 2004; Liden ve ark., 2008) kişilerdir. Dolayısıyla katılımcıların hizmetkâr liderliğe ilişkin görüşler ilgili literatürle benzerlik taşımaktadır. Ayrıca sonuçlardan da anlaşılacağı üzere kırsal bir bölgede hizmetkâr bir lider rolündeki okul müdürünü okul ve köy açısından gerçekleştirilmesi gereken önemli görevler ve katkılar beklemenin yanı sıra okul müdürü okul ve köyün kendi iç ve dış dinamiklerinden kaynaklı sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Okulun ve köy halkının yaşadığı ekonomik sıkıntılar, ailelerinin geçimlerine yardım etmek üzere öğrencilerin özellikle bahar aylarında okuldan uzak kalmaları, bölgenin zorlu kış koşullarının ve coğrafyanın köylüler ve eğitimciler için yarattığı imkânsızlıklar, ailelerin çocuklarının (özellikle de kız çocuklarının) eğitimlerine ve bir üst eğitime devam etmelerine dair verdikleri önem bunlardan bazılarıdır. Öte yandan öğretmenlerin ders araç-gereçleri ve teknolojik ekipmana ulaşamama, fiziki donanım eksikleri, barınma, beslenme ve eğitimsel faaliyetler için ekonomik desteklere ulaşama ve köy sakinleriyle zaman zaman işbirliği ve okula katılım gibi hususlarda yaşadıkları sıkıntılar kırsal bir bölgedeki bu okulda yaşanan sorunlar olarak ifade edilebilir. Türkiye’de kırsal bölgede yapılan diğer araştırmalar (Aksoy 2008; Cakıroğlu ve Cakıroğlu 2003; Çiftçi ve Cin, 2017; Kızılaslan, 2012; Ögdül, 2010; Özdemir, 2008) bu bölgelerde ekonomik kaynak, öğretim materyallerine ulaşma, öğretim müfredatı, teknolojik ve fiziki alt yapı, ailelerin okul çalışmalarına katılımı ve çocuklarının eğitimine verdikleri önem, elektrik ve suya ulaşım, coğrafik ve sosyo-ekonomik sorunlar, taşınmalı eğitim, hizmet öncesi veya görevdeki öğretmenlerin kırsalda eğitimle ilgili bir eğitim almaması gibi noktalarda ciddi sorunların olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışmada ortaya çıkan diğer bulgu ise hizmetkâr bir lider olarak okul müdürünün kırsal bir bölgede okul çevresine yaptığı katkıları göstermektedir. Hizmetkâr liderlik taşıyan bir okul müdürü, köy sakinlerinin sosyal ve fiziksel imkânlarını geliştirebilmekte, onların okul çalışmalarına katılımını, eğitim düzeylerini, devlete olan bağlılıklarını arttırabilmekte ve takdirlerini kazanabilmektedir. Köy okullarında görev yapan okul müdürlerinin, köy ile okulları ayrı ayrı düşünmesi mümkün değildir. Okul müdürü, köyün ve köy sakinlerinin sorunlarına duyarlı davranarak onların sorunlarının çözümünde onlara önderlik etmeli; okulun ve

öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasına gösterdiği önemi köy sakinleri için de göstermelidir (Bilir, 2008). Ancak bazı köy sakinlerinin çocuklarını okula göndermekten ziyade geçim kaynağını sağlamak için onları iş gücü olarak kullanması ve okul çalışmalarından uzak durması; okul ile köy halkının iletişim ve etkileşiminde engel oluşturabilmektedir (Gündüz,2009). Dolayısıyla okul müdürünün çalışmaları köy sakinlerinin değerlerini ve kültürünü dikkate alarak onların kendilerine hitap edecek nitelikte olmalı; onları okul çalışmalarına ve karar süreçlerine katmalıdır. Dolayısıyla kırsal bölgelerde yaşandığı belirtilen sorunların üstesinden gelmede hizmetkâr lider olarak okul müdürü kritik bir rol oynayabilmektedir.

Hizmetkâr liderlik öğretmen ve öğrenciler açısından ele alındığında ise okul müdürünün hizmetkâr lider rollerinin, örgütsel kültürü (Herndon, 2007) geliştirerek okul iklimini (Lambert, 2004; Mulligan, 2016) olumlu etkilediği; öğretmenlerin tükenmişliklerini düşürdüğü (Cerit, 2008); iş doyumlarını (Bovee, 2012; Jimmy ve Joddy, 2014) ve bağlılıklarını (Cerit, 2010; Mazarei ve ark., 2013) arttırdığı görülmektedir. Öğrenciler açısından da öğrencilerin etkili öğrenmesine, gelişimine (Aaron ve Keith, 2015), okuldan memnuniyetlerine (Cohle ve Colleen, 2015) ve akademik başarısına (Herndon, 2007; Lambert, 2004; Mulligan, 2016) olumlu bir katkısı olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları dikkate alındığında ilgili literatürle benzer bulgulara ulaşıldığı okul müdürünün hizmetkâr liderliğinin okulda güven ortamı yaratarak öğretmenlerin motivasyonlarını, çalışma azimlerini arttırmakta ve onlara yol göstermektedir. Öğrenciler açısından ise onları okulda değerli hissettirerek memnun etmekte, okul çalışmalarına katılmada sorumluluk almaya itmekte, okulu daha da çok sevmelerini ve bağlılıklarını arttırmaktadır.

ÖNERİLER

Türkiye'de kentsel ve kırsal kesimde yaşayan çocukların eğitim olanakları arasında farklılıklar söz konusudur (Gündüz, 2009). Kentsel bölgelerde eğitime için ayrılan maddi kaynaklar daha fazla iken kırsal bölgelerde hem mülki yönetim hem de aile tarafından eğitime ayrılan kaynak oldukça azdır. Kırsal bölgelerde görev yapan hizmetkâr liderlik rolünün benimsemiş okul müdürleri yapacakları çalışmalarda karşılaşacağı zorluklardan biriside sonuçlarda da görüleceği kaynak yetersizliğidir. Dolayısıyla MEB tarafından bu okulların kaynak, fiziki ve teknolojik alt yapı, öğretim materyalleri vb. noktalarda kaynak sağlanmalı ve dolayısıyla kırsal bölgenin yarattığı dezavantajı en aza indirecek çalışmalar yürütmelidir. Ayrıca çalışmada üzerinde durulan diğer bir nokta ise okul müdürlerinin karşılaştığı bürokratik sıkıntılardır. Bu noktada okul otonomisi artırılmalı ve okul müdürlerinin yapacakları çalışmalar bürokratik ve ekonomik açıdan desteklenmelidir.

Okul müdürleri ise okul toplumunun okula daha aktif bir şekilde katılmalarını sağlayacak çalışmalar yürütmeli ve onları okulun karar organlarına dâhil ederek, okul toplum ilişkilerini geliştirmelidir. Diğer taraftan okul müdürleri köyü gerek ekonomik açıdan kalkındırabilecek gerekse köy sakinlerinin entelektüel ve kültürel açıdan gelişimlerini, kültürlenmelerini ve aydınlanmalarını sağlayacak okul içi ve dışı aktiviteleri hayata geçirmelidir. Bu doğrultuda yöneticiler ve öğretmenler, köydeki ekonomik faaliyetleri çeşitlendirmek, ürünlerin verim ve niteliklerini arttırmak üzere köylülerin nitelikli tarım ve hayvancılık hususunda eğitim almaları için mesleki kurslar ve projeler düzenlenmesi için girişimlerde bulunabilir. Öte yandan eğitimciler köy sakinleri ile imkanları dahilinde tiyatro, koro ve orkestra gibi kültürel faaliyetleri hayata geçirebilir. Ayrıca eğitim fakültelerinin öğretmen yetiştirme programlarında ve eğitim yönetimi lisansüstü programlarında, kırsal bölgelerde eğitim ve öğretim üzerine dersler eğitim programlarına eklenebileceği gibi bu bölgelere atanacak okul müdürlerinin ve öğretmenlerin nitelikli bir adaptasyon eğitiminin alması sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

Aaron, N., & Keith, R. (2015). Servant teaching: An exploration of teacher servant leadership on student outcomes. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, 15(6), 16-38.

Aksoy, N. (2008). Multigrade schooling in Turkey: An Overview. *International Journal of Educational Development*, 28, 218-228.

Akyüz, Y. (2015). *Türk Eğitim Tarihi M.Ö. 1000-M.S.2015*, Ankara: Pegem Akademi

- Akyüz, B., & Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.
- Balay, R., Kaya, A. & Yılmaz, R. G. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 229-249.
- Bilir, A. (2008). Birleştirilmiş Sınıflı Köy İlköğretim Okullarında Öğretmen ve Öğretim Gerçeği. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 41 (2), 1-22.
- Birleşmiş Milletler (2014). *Human development report*. <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-report-en-1.pdf> adresinden 27.02. 2018 tarihinde erişilmiştir.
- Bovee, J. A. (2012). *School leadership retention: A study of servant leadership and school leader satisfaction* (Unpublished Doctoral dissertation). Nova Southeastern University, Florida.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 91-108.
- Çakıroğlu, E., & Çakıroğlu, J. (2003). Reflections on teacher education in Turkey. *European Journal of Teacher Education*, 36(2): 253-264.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (55), 547-570.
- Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership In Education*, 13(3), 301-317.
- Çiftçi, Ş. K. (2010). *Kırsal bölgelerde matematik eğitimi sorunları: Öğretmen ve öğrenci açısından bir değerlendirme çalışması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Çiftçi, Ş. K., & Cin, F. M. (2017). What matters for rural teachers and communities? educational challenges in rural Turkey. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*. doi: 10.1080/03057925.2017.1340150
- Creswell, J. W. 2005. *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Upper Saddle River, N. J: Merrill.
- Efendioğlu, A., Berkant, H. G., & Arslantaş, Ö. (2010). John Dewey'in Türk Maarifi Hakkında Raporu ve Türk Eğitim Sistemi, I. Ulusal Eğitimi Programları ve Öğretimi Kongresi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, https://www.pegem.net/Akademi/kongrebildiri_detay.aspx?id=117783 adresinden 18.09. 2018 tarihinde erişilmiştir.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon: çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Farling, M. L., Stone, A. G. & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1/2), 49-72.
- Greenleaf, R. K., (2002). Essential of servant-leadership. In L. C., Spears & M, Lawrence (Eds.). *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* (19-26). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Greenleaf, R.K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis : The Robert Greenleaf Center.
- Greenleaf, R.K., (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York : Paulist Press.
- Gündüz, G. A. (2009). *Merkezi ve kırsal bölgede yaşayan ilköğretim okulu ikinci kademe öğrencilerinin çalışma alışkanlıkları, akademik başarıları, okul türleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Hardin, F. (2003). *Impacting texas public schools through a student servant leader model: A case study* (Unpublished Doctoral dissertation). Texas Tech University, Texas.
- Herndon, B.C. (2007). *An analysis of the relationship between servant leadership, school culture, and student achievement* (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Missouri, Missouri.

- Işık, H. ve Maya, İ. (2003). Taşımali İlköğretim Uygulaması ve Bu Uygulamaya Son Verilmesiyle İlgili Veli Görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2(11), 285-296.
- Kahveci, H. ve Aypay, A. (2012). Hizmetkâr Öğütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 19-42.
- Kızılaslan, I. 2012. Teaching in rural Turkey: Pre-service teacher perspectives. *European Journal of Teacher Education*, 35 (2), 243-254.
- Kohle, P. W. & Colleen, F. (2015). Advising as servant leadership: Investigating student satisfaction. *NACADA Journal*, 35(2), 28-35.
- Lambert, W.E. (2004). *Servant leadership qualities of principals, organizational climate and student achievement: A correlational study*(Unpublished Doctoral dissertation). Nova Southeastern University, Florida.
- Laub, J. (2004). Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies. [http://www.strandtheory.org/images/Laub - Defining Servant Leadership.pdf](http://www.strandtheory.org/images/Laub_-_Defining_Servant_Leadership.pdf) adresinden 27.02.2018 tarihinde erişilmiştir.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Mazarei, E., Hoshyar, M. & Nourbakhsh, P. (2013). The relationships between servant leadership style and organizational commitment. *Archives of Applied Science Research*, 5(1), 312-317.
- McMillan J. H. & Schumacher S. 2010. *Research in Education: Evidence-Based Inquiry*. (7th. ed.). Boston, MA: Pearson.
- Mulligan, D. F. (2016). *Servant leadership and its impact on classroom climate and student achievement* (Unpublished Doctoral Dissertation). Grand Canyon University, Phoenix.
- Oğdul, H. G. (2010). Urban and rural definitions in regional context: A case study on Turkey. *European Planning Studies*, 18 (9), 1519-1541.
- Özpinar, M. (2008). *Köyde görev yapan sınıf öğretmenlerinin sorunları: Aydın ili örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Patterson, K.A. (2003) *Servant leadership: A theoretical model* (Unpublished Doctoral Dissertation). Regent University. Virginia.
- Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Shaw, J. & Newton, J. (2014). Teacher retention and satisfaction with a servant leader as principal. *Education*, 135(1), 101-106.
- Sipe, J. W. & Frick, D. M. (2009). Seven pillars of servant leadership: practicing the wisdom of leading by serving. New Jersey: Paulist Press.
- Spears, L. C. (2002). Tracing the past, present and future of servant- leadership. In L. C., Spears & M, Lawrence (Eds.). *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* (s.1-16). New York: John Wiley&Sons, Inc.
- Spears, L. C. (2004): Practicing servant-leadership. *Leader to leader*, (34), 7-11.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- TUIK.(2017). *Türkiye Nüfus İstatistik verisi*. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27587> adresinden 25.02. 2018 tarihinde erişilmiştir.
- Walker, J. (2003). A new call to stewardship and servant leadership. *Nonprofit World*, 21(4),25.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.